

Гумашвили М.Л.,
Аспирант кафедры «Банковское дело»
Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова
E-mail: malkhaz2000@gmail.com

Системный подход и система сбалансированных показателей банка

The systems approach and balanced scorecard bank

В настоящей статье отслеживается теоретическая и методологическая взаимосвязь между системой сбалансированных показателей банка и системным подходом к оценке показателей деятельности предприятий (банков). Автор предлагает краткий анализ научных источников, рассматривающих системный подход к оценке явлений как метод научного исследования, изложена история создания системы сбалансированных показателей американскими и советскими (российскими) учеными. Далее дается обоснование проектируемой системы сбалансированных показателей банка (ССПБ) как методики комплексной оценки, способной обеспечить анализ результатов деятельности кредитной организации с использованием широкого перечня данных.

Состояние той или иной экономической системы в целом, и коммерческого банка в частности, можно оценить посредством анализа определенных показателей, обобщающих информацию о различных аспектах существования системы как находящейся в состоянии некоторого равновесия – сбалансированности.

В наиболее общем смысле показатели – это данные, по которым можно судить о развитии и ходе чего-либо [1]. В научном экономическом анализе используются различные термины для обозначения показателей, оценивающих и отдельные характеристики явлений, и их комплексное значение.

В источниках можно встретить такие синонимы, как «критерий», «фактор», «индикатор», «признак» и др. Термин «критерий» чаще всего применяется для описания ситуации выбора, термин «фактор» употребляется, когда анализируется влияние одного процесса на другой, термин «индикатор» в экономическом смысле используется для динамических показателей объекта исследования. В статистике термины «признак» и «показатель» имеют разное значение. Первый определяет основное свойство, качество, типичность, характерную для данной статистической совокупности и отличающую данную совокупность от прочих. В отличие от признака статистический показатель всегда является количественной характеристикой социально-экономических явлений и процессов и определяется расчетным путем. Качественная определенность показателя заключается в том, что он непосредственно связан с внутренним содержанием изучаемого явления или процесса, его сущностью

[2]. Термин «показатель» является наиболее универсальным и употребляется при описании разных сторон некоторого объекта исследования, так как обозначает числовое значение любого свойства объекта. Для дальнейшего изложения принимается, что перечисленные термины не являются синонимами и используются в более узком их значении.

Правилом современных научных исследований стало рассмотрение объектов и процессов как систем, то есть во всей совокупности составляющих их компонентов, связей и отношений, включая отношения с окружающей средой. Система показателей, то есть совокупность взаимосвязанных показателей, имеющая одноуровневую или многоуровневую структуру и направленная на решение конкретной задачи, используется, если процесс или явление сложны и их сущность не может быть отражена посредством отдельно взятой характеристики. Предприятие (а в частности – банк) – одна из подобных сложных систем, для характеристики которой используется система многочисленных экономических показателей.

Представление о предприятии как о сложной системе, в рамках которой реализуется конечное множество бизнес-процессов, не является новым для экономики. Еще в 20-е гг. XX в. А.А. Богданов в своей работе «Всеобщая организационная наука (тектология)» ввел общее представление об организации как системе универсальных схем и работ и сформулировал начала всеобщей организационной науки – тектологии [3]. В работах И.С. Ладенского, посвященных «интеллектуальным системам», исследуется взаимосвязь деятельности, мышления, обучения и управления на основе универсальных моделей. М. Месарович занимался вопросами общей теории систем и созданием математических моделей, описывающих организацию как совокупность координируемых решений.

Состояние системы выражается совокупностью значений параметров, характеризующих динамику процессов, происходящих в системе.

Множество значений параметров образует пространство состояний системы. Система имеет собственные цели.

Цель функционирования системы представляет собой желаемое состояние ее выходов, то есть некоторое значение или подмножество значений функций системы. Цель может быть заданной извне или поставлена системой самой себе; во втором случае цель будет выражать внутренние потребности системы. Согласимся с мнением Е.А. Ерохиной, что «цели подсистемы, если она, в свою очередь, является самоуправляемой целенаправленной системой, не могут (и не должны) быть подчинены целям системы, в которую она входит, в силу изначального различия потребностей. Их цели должны быть непротиворечивыми, взаимно не исключающими друг друга, для чего в системном анализе разработано немало эффективных процедур» [4]. Важно подчеркнуть, что система может достичь цели не из любого состояния, не при любом начальном условии и тем более не в любой промежуток времени. Чтобы достичь цели, параметры, как самой системы, так и ее среды должны достичь определенных значений.

О любой системе упрощенно можно сказать, что она имеет входы и выходы, связывающие ее с внешней средой. Входы, или ресурсы системы, - это компоненты, передаваемые системе из среды. При помощи входов осуществляется влияние среды на систему. Выходы, или конечный продукт системы, - это компоненты, передаваемые системой окружающей среде. Посредством выходов система может оказывать влияние на среду.

Подобный подход к описанию систем является основой идеи имитационного моделирования. По определению Р. Шеннона, это процесс конструирования модели реальной системы и постановки экспериментов на этой модели с целью либо понять поведение системы, либо оценить (в рамках ограничений, накладываемых некоторым критерием или совокупностью критериев) различные стратегии, обеспечивающие функционирование данной системы [5].

Методическую основу построения системы показателей составляют жестко формализованные методы экономико-математического и статистического анализа. Однако, учитывая, что система показателей должна дать представление и о разных сторонах работы, связанных с «человеческим фактором» - потребителями и персоналом, методический инструментарий ее формирования может включать и такие методы получения информации, как интервью, наблюдение, опрос, экспертные оценки.

Нельзя сказать, что использование показателей - это кардинально новый способ управления предприятием, банком. На любых предприятиях проводится оценка затратных, качественных, количественных показателей работ, характеристик продукта. Другое дело, что такие оценки часто бывают бессистемными или не охватывают всю совокупность бизнес-процессов.

Нужно отметить, что первые модели измерения результатов деятельности в странах с развитой рыночной экономикой появились в 20-х гг. XX в. и состояли исключительно из показателей, отражающих результаты финансовой деятельности.

В начале прошлого века у быстро растущих североамериканских корпораций появилась потребность в эффективных методах управления своими индустриальными империями. Так, прообраз широко известного и применяемого сегодня индекса сроков возврата инвестиций (Return On Investment, ROI) был использован в компании DuPont еще в 20-е гг. Руководители компаний, а банки здесь не исключение, традиционно ориентируются исключительно на финансовые показатели. Они поощряют краткосрочность планирования и инвестирования, нацелены на стандартные приемы работы сотрудников, а не на их инициативу, и в то же время не дают информации о качестве продукции и уровне обслуживания клиентов. В частности, тот же ROI отражает лишь прошлые действия, не показывая никаких будущих тенденций и перспектив.

В нашей стране работы в этой области с позиций системного подхода были начаты в конце 70-х годов прошлого века в Институте проблем управления (ИПУ) АН СССР под руководством академика В.А.Трапезникова [7].

Сотрудниками ИПУ В.В.Цыгановым и А.М.Черкашиным были разработаны и внедрены методики Автоматизированной Количественной Комплексной Оценки Результатов Деятельности (АККОРД) предприятий и организаций Министерства приборостроения, средств автоматизации и систем управления СССР [6]. Концепция АККОРД основана на том, что оценка эффективности деятельности предприятия исключительно на планово-финансовых показателях не обеспечивает научно-технического прогресса, роста и развития предприятия, и должна быть дополнена нефинансовыми показателями [6], [7]. Создатели концепции АККОРД исходили из базового посыла о том, что рост и развитие не может быть устойчивым без понимания комплексного характера хозяйственных процессов, в которые вовлечено предприятие. При анализе деятельности экономических субъектов в соответствии с предложенными принципами должны были быть включены дополнительные показатели – начиная от уровня мотивации персонала и заканчивая показателями сбалансированности деятельности предприятия. Все эти данные должны были быть соотнесены со стратегическими целями развития.

В 1989г. В.В.Цыганов доложил эту концепцию в Национальной академии наук США (Вашингтон), Стэнфордском, Мичиганском и Беркли университетах США. Концепция АККОРД применительно к отраслевому управлению была опубликована в 1991г. [8].

Концепция АККОРД создала необходимую почву для развития исследований в предложенных её создателями направлениях. Уже в 1992 году Нолан Нортон (Nolan Northon) и Роберт Каплан (Robert Kaplan) предложили идею Системы сбалансированных показателей (ССП) или Balanced Scorecard (BSC), в целом аналогичную идее АККОРД о том, что «...базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации» [11].

Впоследствии возникло множество концепций управления стратегией развития компании, использующих системный подход такого рода. Однако значительную популярность приобрела именно Balanced Scorecard, которая позволяет сформировать взгляд на предприятие как на единый системный объект.

Концепция СПП, сформулированная Д. Нортоном и Р. Капланом в результате исследовательского проекта “Measuring Perfomance in the Organization of the Future”, проведенного в первой половине 90-х годов в 12 компаниях, нашла многочисленных сторонников и последователей не только в академической среде, но и среди менеджеров-практиков, в частности в банковской сфере.

В чем же причины такого стремительного роста интереса к этой методике? В первую очередь это конечно сама методика.

Технология, предложенная Нортоном и Капланом, была создана после того, как стало понятно, что компании, применяющие в оценке своей деятельности только привычные финансовые показатели - прибыль, капитализа-

ция и т.д., постепенно теряют рыночные преимущества. Это объясняется тем, что успех компании сегодня все больше зависит от ее нематериальных активов: стоимости бренда, лояльности клиентов, конкурентных преимуществ, активности внедрения инноваций и т.д., эффективность которых не может быть измерена средствами финансового учета. Таким образом, стратегическое управление уходит из-под контроля менеджеров и показатели, характеризующие материальные, падают: бизнес начинает развиваться стихийно.

Методика Balanced Scorecard предоставляет топ-менеджерам и собственникам возможность перевести цели компании на уровень ежедневной практической деятельности. Она позволяет четко понять, как отдельные подразделения, проекты компании и даже отдельные сотрудники влияют на достижение поставленных перед компанией целей, и дает возможность корректировать их деятельность, направляя ее на выполнение стратегии.

Технологически, построение BSC включает множество различных элементов, но для лиц, принимающих решения о развитии компании, прежде всего, будут интересны:

- перечень стратегических задач, сведенных во взаимосвязанный перечень, именуемый в BSC картой;
- перечень сбалансированных показателей – показателей, позволяющих получить комплексную характеристику разных сторон деятельности на основе объединения формализованных (различного рода в первую очередь финансовые показатели) и неформализованных (оценивающих нефинансовые аспекты деятельности) данных. Эти сбалансированные показатели должны количественно измерять эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, к которым необходимо достичь требуемых результатов и т.д.;
- «приборные панели» руководителей различных уровней и других сотрудников для контроля и оценки деятельности. «Приборными панелями» в предлагаемой системе являются систематизированные перечни сбалансированных показателей, ориентирующие менеджеров разных уровней на выполнение поставленных перед их подразделениями задач исходя из уровня компетенции и условий работы.

Построение BSC осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня.

При построении BSC важным является учет не только особенностей иерархического построения компании, но и учет факторов, связанных с родом её деятельности.

Применительно к банковской деятельности, система сбалансированных показателей банка (ССПБ) призвана дать ответы на четыре важнейших для банка вопроса:

- как банк оценивают клиенты (аспект клиента);
- какие процессы могут банку обеспечить исключительное положение (внутрифирменный аспект);

- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения банка (аспект инновации и обучения);
- как оценивают банк акционеры (финансовый аспект).

ССПБ позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели и их оценки (в терминах авторов - метрики) эффективности хозяйственной деятельности. Вместо исключительно ретроспективных финансовых показателей, в банках стали учитываться опережающие индикаторы, аналогичные «перспективной прогрессивности» в системе АККОРД [8],[9],[10] и позволяющие прогнозировать возможный успех в будущем, такие как уровень реальных процентных ставок (отражает увеличение рисков в экономике, снижение ставок – тенденцию к стабилизации), ожидаемое изменение прибыли (отражает изменение доходности активов и пассивов и связанные с этим риски) и т.д. Подобный расширенный набор оценок (метрик) обогатил средства мониторинга, применяемые менеджерами для наблюдения за работой банка.

В ССПБ принцип системности и комплексности реализуется тем, что учитываются четыре блока аспектов деятельности организации: традиционные финансовые показатели и факторы, которые на них влияют (прямо или косвенно); успешность работы с клиентами; оптимальность внутренних бизнес-процессов; обучение и рост персонала банка в своей области. Собранные воедино, эти блоки дают целостную картину рыночной обратной связи и процессов управления банком в динамике, во взаимодействии с клиентом (потребителем) (см. рис. 1.)

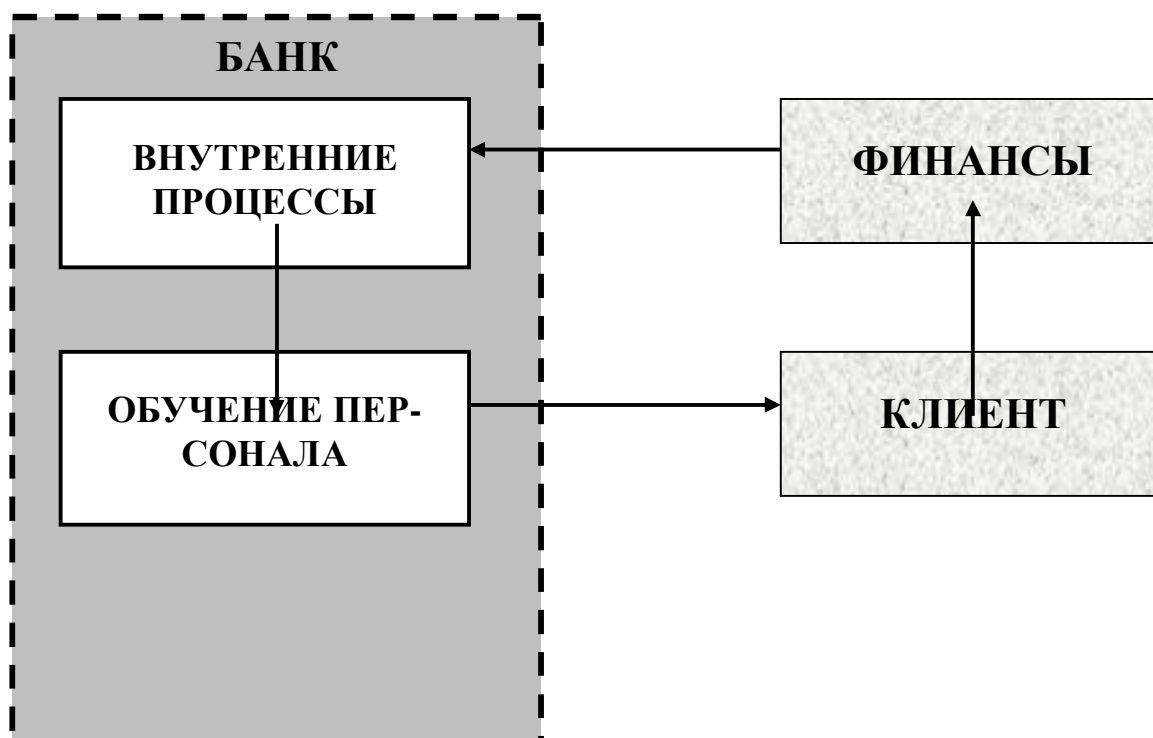


Рис. 1. Модель процессов управления банком на основе ССП.

Каждый блок должен быть оценен с использованием показателей, которые в дальнейшем в совокупности дают комплексную информацию о про-

исходящих процессах и уровне и качестве выполнения поставленных задач.

В этой связи большое значение имеет правильное понимание и свободное владение терминологией, положенной разработчиками в основу ССПБ. Создание и детализация стратегии банка начинаются именно с формулировки понятий, главные из которых приведены ниже. Основные показатели деятельности банка, в соответствии с принципами ССПБ, должны устанавливаться на срок 3-5 лет, с учетом того, что за указанное время существенно изменятся условия как в самом банке, так и вне его.

Видение (Vision) — краткое описание того, как банк намеревается быть воспринятым окружающим миром. Формулируется в 1-3 легко понимаемых и запоминающихся предложениях, например: «Стать уважаемым лидером в финансовых услугах, с акцентом на непрерывные отношения с клиентами и удовлетворение их запросов».

Миссия (Mission) — определение желаемых результатов деятельности (обычно по перспективе финансов, внутренних процессов или обслуживания клиентов). Помимо приведенного определения существуют иные представления о значении понятия «миссия». Так, А.М. Смулов и Н.Е. Егорова считают, что «миссия – это то, что данный банк призван и может совершить за время своего существования на выбранном поприще финансовой деятельности; это то, что, в конечном счете, определяет его лицо и отличает от других финансово-кредитных институтов...» [10]. Миссия часто устанавливает финансовые цели на определенный промежуток времени, например: «Увеличить рыночную долю до 25% к 2008г.» или «Получить преимущественную долю финансового рынка, за счет построения эффективной политики работы менеджеров розничных услуг». Сбергательный банк России о своей миссии говорит следующее [12]:

- Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.
- Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

Условием выполнения миссии является направленность банка на работу с максимальное удовлетворение реальных и потенциальных потребностей клиентов. Для этого, банк может предоставлять:

- традиционные банковские услуги (депозиты, потребительские и иные кредиты);
- операции с драгоценными металлами и монетами;
- обслуживание пластиковых карт;
- валютнообменные операции;
- денежные переводы, прием платежей;
- депозитные ячейки для хранения ценностей;
- расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц;
- прочие услуги (по мере возникновения потребностей клиентов).

Стремления (Objectives) — краткая и ясная формулировка положений,

достижение которых обеспечит успешную реализацию определенной стратегии банка. Каждая из четырех основных перспектив обычно содержит 3-6 стремлений. Они должны описывать желательные результаты, как действия: «Увеличить рыночную долю за счет текущих клиентов» (Financial); «Стать сервис-ориентированной компанией» (Customer); «Достичь улучшения оказания банковских услуг за счет совершенствования процессов диалога с клиентом» (Internal Processes); «Привязать стимулы и компенсации служащих к выполняемым ими функциям» (Learning & Growth).

Например, финансовая блок аспектов деятельности банка может содержать стремления к увеличению следующих показателей: активы банка; капитал банка; прибыль до инвестиций; чистая прибыль банка. Блок «Клиенты банка» может содержать стремления к увеличению следующих показателей: число отделений; число физических лиц; число юридических лиц; рыночная доля банка (например, «...до 5% от числа потенциальных вкладчиков»).

Стратегический план (Strategic Plan) — все рассматриваемые совместно элементы ССП. Подобная форма позволяет поддерживать связь между стратегией банка и его повседневными операциями.

Инициатива (Initiative) — программа действий, разработанная для достижения стремлений банка или, по крайней мере, максимального приближения к ним. Инициативами являются проекты, отдельные действия или повседневная деятельность сотрудников банка. Они более определены, чем стремления, имеют установленные временные границы, бюджет и ответственных исполнителей. Важно, чтобы инициативы были стратегическими по своей природе, а не «выполняемыми, как обычно» проектами типа «Привлечение новых клиентов». Примеры формулировки инициатив: «Разработать программу управления качеством», «Обновить процессы взаимоотношений с клиентами» и т.п.

Веха (Milestone) — сроки или события, сигнализирующие о том, что какой-либо этап закончен, и пора провести очередное измерение, для определения его успеха или неудачи. Вехи могут соответствовать датам завершения этапов, процентному объему выполненных работ, точкам принятия решений и т. д. Например, для инициативы «Разработка модели бизнес-процесса «Анализ и планирование объемов кредитования»: определить входные и выходные данные – 31.03.2010; завершить построение модели – 30.06.2010; утвердить модель – 15.07.2010.

Выравнивание (Align – Align the Organization to the Strategy) – приведение учитываемых параметров и составляющих банка к уровню, определенному стратегией. Можно сказать, что банк достиг стратегического выравнивания, если, рассматриваемый работниками, клиентами и партнерами в целом, он воспринимается как нечто большее, чем простая сумма его подразделений. Этот синергический эффект наблюдается, когда все служащие сосредоточены на выполнении инициатив, предписанных стратегическим планом, и достижении показателей ССПБ, установленных для всего банка, его основ-

ных и вспомогательных подразделений и каждого сотрудника.

Индикаторы исполнения (Key Performance Indicators, KPI) – показатели, которые компания считает необходимым отслеживать, и тенденции изменения их значений в будущем. Индикатор обязательно должен включать размерность измеряемого параметра (рубли, штуки, проценты, баллы и т.п.). Пример: «Годовой объем продаж, руб.» (Financial); «Оценка удовлетворенности клиента, баллы» (Customer); «Число ошибок сервисной службы, шт.(ед.)» (Internal Processes); «Охват персонала стратегически важными знаниями и навыками, количество человек или %» (Learning & Growth/Employees).

Полезность ССПБ выражается в открывающихся возможностях. Например, банк вырабатывает и формулирует свое видение, распространяет и разъясняет его всем своим служащим. Подразделения и отдельные сотрудники сосредотачиваются на общих стратегических приоритетах. Достигается согласие в команде менеджеров, а также между ними и акционерами(владельцами) банка.

Временные затраты на разработку ССПБ зависят от размера банка, его структуры и специализации. Первоначальный период обычно занимает 2-3 месяца. Вместе с тем, однажды определенная ССПБ не остается неизменной долгие годы, а продолжает развиваться и совершенствоваться, поскольку меняется стратегия банка. Планирование стратегии становится непрерывным, постоянным процессом. При этом наиболее часто используются следующие типовые метрики: «Оборот» и «Денежный поток»; «Распределение сегментов финансового рынка», «Оценка инвестиционной способности»; «Показатели улучшения процессов», «Индекс качества»; «Индекс опросов», «Степень компетенции». Для разных банков типовые метрики могут быть разными.

Методика ССПБ может использоваться крупными и малыми банками, новыми и быстро изменяющимися бизнесами, поскольку решает ключевую проблему любого банка, независимо от его размера – приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

С другой стороны, есть и трудность, общая для банков: ССПБ требует определенной зрелости управления и готовности руководителей. Методика работает с максимальной отдачей, если старшие руководители активно ищут способы более эффективного руководства стратегией банка или подразделений.

В заключении можно сделать следующие выводы:

- 1) системный подход в изучении экономических явлений и процессов является важным условием адекватной оценки качественных характеристик деятельности компаний и банков;
- 2) системные оценки невозможны без специально подобранных показателей, которые должны предоставить полную и достоверную информацию о том, как работает система и какие действия следует предпринимать руководству компаний и банков для осуществления трансформации системы в заданном направлении;
- 3) в результате научного поиска (с участием советских и российских

исследователей) оптимальных методик комплексной оценки деятельности компаний и банков, в конечном итоге наибольшую известность и признание получила Система сбалансированных показателей (ССП) или Balanced Scorecard (BSC) – методика позволяющая создать единую систему показателей финансовой и нефинансовой деятельности и соотнести их со стратегическими целями развития компаний и банков;

4) Система сбалансированных показателей банка (результат адаптации Balanced Scorecard к условиям банковской деятельности) открывает новые возможности для стратегического планирования и управления деятельностью банковской организации. Формулирование приоритетов в решении и стратегических задач, адекватных сложившимся условиям деятельности, создает возможности для устойчивого развития и сохранения стабильности в условиях кризисов.

Список литературы

1. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка /Российская АН. Ин-т рус. яз.; Российский фонд культуры. – М.: Азъ Ltd., 1992. – 960 с.
2. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход // [Электронный ресурс] URL: [http:// ek-lit.agava.ru](http://ek-lit.agava.ru)
3. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). В 2-х т. – М.: Экономика, 1989. Т.1. – 304 с.
4. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. – М.: Мир, 1978. – 418 с.
5. Бурков В.Н. Кондратьев В.В., Цыганов В.В. и др. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма. – М.: Наука, 1984. – 271 с.
6. Трапезников В.А., Бурков В. Н., Цыганов В.В.и др. Комплексный подход к управлению научно-техническим прогрессом в отрасли / Вестник АН СССР. 1983. – №3. – С.33-43.
7. Бурков В.Н., Еналеев А.К., Щепкин А.В. и др. Большие системы: моделирование организационных механизмов. – М.: Наука, 1989. – 245 с.
8. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: анализ, диагностика, оздоровление. – М.: Приор, 2000. – 240 с.
9. Цыганов В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении. – М.: Наука, 1991. – 166 с.
10. Егорова Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование. – М.: Дело, 2002. – 456 с.
11. Kaplan, Robert S., and David Norton. “Putting the Balanced Scorecard to Work.” // Harvard Business Review 71, no. 5 (September-October 1993). – P. 134-147.
12. Сбербанк России: Миссия и ценности Сбербанка // [Электронный ресурс] URL: <http://www.sbrf.ru/ru/about/epigraph/mission/>